



Mündliche Prüfung: Gruppenführer Marius Schnell wird von den Experten Björn Kunz (links) und Beat Kunz befragt.

Zivile Führungszertifikate in der Schweizer Armee

Sich einen Vorteil auf dem Arbeitsmarkt verschaffen

Das Führen und Motivieren von Menschen ist ein zentraler Erfolgsfaktor – in der Wirtschaft wie auch im Militär. Die Schweizer Armee ermöglicht seit 2004 jungen Unteroffizieren und Offizieren den Erwerb wichtiger Bausteine eines in der zivilen Welt anerkannten Führungszertifikats.

Text **Davide Mirabile** Fotos **Ruedi Lehner**

Fünfzehnte Woche der Sommerrekrutenschule während eines Marsches in der Nähe von Bière: Gruppenführer Marius Schnell befiehlt seiner zehnköpfigen Gruppe von Übermittlungssoldaten, während des 30 Kilometer langen Leistungsmarsches im dichten Laubwald zu biwakieren. Die Soldaten sind todmüde. Sie wollen endlich die schwere Ausrüstung niederlegen und in den Schlafsack kriechen. Sie tragen nasse Kleider und haben den ganzen Tag kein warmes Essen bekommen. Nachdem im Lager Ruhe eingekehrt ist, kommt es zu einem lautstarken Streit zwischen zwei Soldaten. Die beiden haben den Auftrag, die mit Munition

beladenen Fahrzeuge zu bewachen. Weil keiner die erste Wachtschicht übernehmen will, sind sie sich in die Haare geraten.

Erkennen von persönlichen Stärken und Schwächen

Am nächsten Tag reflektiert Schnell, was schiefgelaufen ist. In seinem Lerntagebuch notiert er sich die Ereignisse des Vortags. Zuerst beschreibt er die Situation und die Ereignisse im Wald. Dann notiert er die erteilten Befehle und die daraus entstandenen Konsequenzen. Schnell kommt zum Schluss, dass der Auftrag unklar war und dass keiner der beiden Soldaten wusste, um welche Zeit

seine Wache begann. Der Wachtdienst verursachte ein aggressives Verhalten der übermüdeten Soldaten. Die Situation eskalierte zu einem heftigen Streit.

Der 22-jährige Kaufmann Marius Schnell hat in Bière die Unteroffiziersschule absolviert. Nach dem anschliessenden Abberufen in der Rekrutenschule wurde er zum Wachtmeister befördert. Marius Schnell musste in der Unteroffiziersschule je 42 Stunden Theorie und Praxis in den Ausbildungsmodulen «Selbstkenntnis», «Persönliche Arbeitstechnik» und «Führung der Gruppe» absolvieren. Im Modul «Selbstkenntnis» musste Schnell seine persönlichen Stärken und Schwächen erkennen und sich über

unterschiedliche Verhaltensweisen und deren Wirkung bewusst werden. Im Modul «Persönliche Arbeitstechnik» hat er gelernt, seine persönlichen Störfaktoren und Zeitfallen zu erkennen und Verbesserungsmöglichkeiten abzuleiten. Im Modul «Führung der Gruppe» musste sich Schnell mit Fragen beschäftigen wie: Welches Menschenbild habe ich? Welche Art, Einfluss zu nehmen, liegt mir am besten? Ist mein Führungsstil zielgerichtet? Welche Verhaltensweisen und Massnahmen versprechen den grössten Erfolg?

Die Module sind Teil der obligatorischen Führungsausbildung in der Unteroffizierschule und entsprechen den gleichnamigen Modulen der zivilen Ausbildung zum Führungsfachmann mit eidgenössischem Fachausweis. Die Ausbildung ist sowohl in der Armee wie auch in den zivilen Businessschulen modular aufgebaut – eine Voraussetzung, um den militärischen Führungskursen auch zur zivilen Anerkennung zu verhelfen.

Tägliche Konfrontation mit Führungssituationen

Heute brauchen Führungskräfte eine solide Ausbildung, damit sie schwierige Situationen im Alltag meistern können. Dies gilt sowohl in der Privatwirtschaft als auch in der Armee. In den Kadernschulen der Schweizer Armee werden Menschen für die Führung von Menschen theoretisch, aber vor allem auch praktisch ausgebildet. Die Aufgaben, die eine Person in einer Führungsposition lösen muss, sind in der Armee und in der Wirtschaft sehr ähnlich. Auch in einem Unternehmen müssen die Vorgesetzten ihre Mitarbeitenden motivieren und zielgerichtet führen.

Marius Schnell hat in der Unteroffizierschule neben drei Handbüchern zu den Themen Selbstkenntnis, Arbeitstechnik und Gruppenführung auch ein Lerntagebuch erhalten, in das er regelmässig seine persönlichen Erfahrungen notiert. Bei der Führung des Lerntagebuchs geht Schnell strukturiert vor. Zuerst hält er die Situation fest. So erfährt er mehr über die Hintergründe, Zusammenhänge und Umstände, die die nachfolgenden Ereignisse beeinflussen. Anschliessend beschreibt er seine Aktion. Der Fokus liegt auf dem präzisen und detaillierten Vorgehen. Zuletzt überprüft er das Resultat: Ist es klar und verifiziert? Ist es positiv, negativ oder neutral? Es ergibt sich ein Lerndreieck, bestehend aus den drei Elementen Situation, Aktion und Resultat, das Schnell Aufschluss über den individuell gemachten Lernschritt gibt.

Weil an der mündlichen Prüfung, die das Modul «Führung der Gruppe» abschliesst, das Lerntagebuch das einzige erlaubte Hilfsmittel ist, bemüht sich Schnell, alle seine



Strebt eine Führungskarriere in einem Betrieb an: Wachtmeister Marius Schnell.

Erlebnisse als Gruppenführer zu notieren: seine Erfahrungen, die bewältigten Probleme, aber auch sein Verständnis und seine Einsichten. Auch die Ereignisse während des Biwaks im Wald hat Schnell so festgehalten. Nach der Analyse des Erlebten kommt er zu einem klaren Ergebnis: Die Umstände hatten es nicht ermöglicht, die Biwakierung vorgängig zu organisieren. Schnell konnte nur noch improvisieren. In sein Lerntagebuch notiert er die Konsequenzen, die er aus dem Ereignis zieht: Das nächste Mal wird er trockene Kleider als Sackbefehl kommandieren und die Wache für die Soldaten vor dem Marsch für jeden Soldaten klar einteilen.

Jeder Unteroffizier und jeder Offizier der Schweizer Armee ist täglich mit vielfältigen Führungssituationen konfrontiert und kann somit die theoretisch erworbenen Kenntnisse in der Praxis anwenden. Im Jahre 1997 forderte der damalige Nationalrat Samuel Schmid mit einem Postulat, dass die Zertifizierung verschiedener militärischer Ausbildungssegmente geprüft werden soll, um die zivile Nutzungsmöglichkeit dieser Ausbildung deutlich zu machen und so den Absol-

venten von militärischen Kaderausbildungen einen Vorteil auf dem Arbeitsmarkt zu verschaffen. In der Folge wurde die Führungsausbildung, nicht zuletzt aus Synergiegründen, in enger Zusammenarbeit mit zivilen Ausbildungsinstitutionen entwickelt. Verantwortlich zeichnet die Schweizerische Vereinigung für Führungsausbildung SVF-ASFC, der über fünfzig private und öffentliche Ausbildungsstätten angeschlossen sind. Auch die Module der militärischen Führungsausbildung können seit dem Jahr 2004 mit einer mündlichen Prüfung abgeschlossen werden, wenn die Mindestanforderungen in der Ausbildung erfüllt sind. Die mündlichen Modulabschlussprüfungen werden von der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung mit einem im Zivilen anerkannten Dokument bescheinigt.

Militärische Weiterbildung wird «nicht speziell forciert»

Weil Marius Schnell nach der Unteroffizierschule eine Führungskarriere in einem

Führungsausbildung in drei Stufen

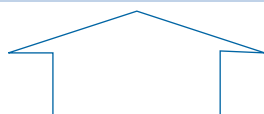
Die Schweizerische Vereinigung für Führungsausbildung SVF-ASFC engagiert sich für eine zeitgemässe, an umfassender beruflicher Handlungskompetenz orientierte Qualifikation von Führungspersönlichkeiten sämtlicher Branchen und Kaderstufen. Sie versteht Führung in einem umfassenden Sinn als Kombination von Leadership (Aspekte zwischenmenschlicher Beziehungen) und Management (institutionelle, prozedurale und instrumentelle Aspekte). Die Ausbildung erfolgt über 3 Stufen:

- 1. Stufe:** SVF-ASFC-Zertifikate
- 2. Stufe:** Eidgenössischer Fachausweis Führungsfachmann/Führungsfachfrau

3. Stufe: Eidgenössisches Diplom Führungsexperte/Führungsexpertin (provisorischer Titel im Anerkennungsverfahren; Prüfungen frühestens ab 2011)

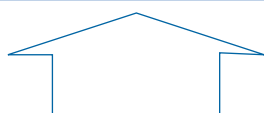
Mit dem Abschluss der Stufen 1 und 2 werden die Absolventinnen und Absolventen befähigt, ein Team sowohl personell als auch betriebswirtschaftlich direkt zu führen. Der Abschluss der 3. Stufe (Höhere Fachprüfung/Eidgenössisches Diplom) zielt darauf ab, eine Organisationseinheit personell und betriebswirtschaftlich direkt und indirekt zu führen.
www.svf-asfc.ch

Führungsexperte/Führungsexpertin mit eidgenössischem Diplom SVF-ASFC
Die ersten Vorbereitungskurse sind für 2010, die ersten Prüfungen für 2011 geplant



<ul style="list-style-type: none"> Innovation im Leistungserstellungs- und Führungsprozess Analyse, Methodik und Entscheidung im Führungsprozess Strategie- und marktorientierte Führung Kommunikation und Wissensentwicklung im Führungsprozess Umsetzungsorientierte und wirkungsvolle Führung 	<p>Private und öffentliche Businessschulen</p>
---	---

Führungsfachmann/-frau mit eidgenössischem Fachausweis SVF-ASFC



<ul style="list-style-type: none"> Recht auf Stufe Gruppe/Team Projektmanagement Eine Gruppe/Team organisieren Personalwesen auf Stufe/Team Rechnungswesen Grundzüge der Betriebswirtschaft 	<p>Private und öffentliche Businessschulen</p>
<ul style="list-style-type: none"> Kommunikation und Information Konfliktmanagement 	<p>Zugführer</p>
<ul style="list-style-type: none"> Selbstkenntnis Persönliche Arbeitstechnik Führung der Gruppe 	<p>Gruppenführer Fourier Hauptfeldweibel</p>

Betrieb einschlagen möchte, hat er sich entschlossen, an den Modulbescheinigungsprüfungen teilzunehmen. Die Prüfungsexperten, Björn Kunz und Beat Kunz, denen er im Zentrum Führungsausbildung in Riedbach bei Bern gegenüber sitzt, wurden von der Armee ausgebildet. Sie sind Berufsunteroffiziere und prüfen sowohl junge Milizkader als auch Kandidaten aus der Privatwirtschaft. Sie machen es Schnell nicht einfach, die Fragen gehen sehr ins Detail. Nach der Zeit als Gruppenführer will er die begonnene Ausbildung im Zivilen fortsetzen und an einer privaten oder einer öffentlichen Businessschule die übrigen Module absolvieren, um den eidgenössischen Fachausweis zu erwerben.

Eine militärische Laufbahn war bis in die Achtzigerjahre des letzten Jahrhunderts der Königsweg in die Führungsetagen von

«Während der Führungsausbildung in der Armee müssen junge Menschen viel Verantwortung übernehmen.»

Andreas Kern, UBS-Mediensprecher

Schweizer Unternehmen. Das hat sich gründlich geändert. Bei der Credit Suisse etwa ist man von den jungen Offizieren wenig begeistert. Zwar unterstütze man allgemein gesellschaftliche, militärische und politische Engagements der Mitarbeitenden, erklärt Mediensprecher Thomas Baer auf Anfrage und ergänzt diplomatisch: «Eine militärische Weiterbildung wird aber nicht speziell forciert.» Sie müsse mit den betrieblichen Rahmenbedingungen vereinbar sein und mit dem direkten Vorgesetzten abgesprochen werden. Wenn alle anderen Kriterien wie Ausbildung, Fachwissen, Berufserfahrung oder soziale Kompetenz den Anforderungen entsprechen, könne ein militärischer Rang zusätzlich nützlich sein. «Er ist aber kein entscheidendes Kriterium für das berufliche Weiterkommen.» Auch bei der UBS ist der Dienstgrad in der Armee kein Selektionskriterium mehr. «Heute ist eine Militärkarriere nicht mehr Voraussetzung für eine erfolgreiche berufliche Laufbahn», erklärt Mediensprecher Andreas Kern. Etwas Positives kann er einer militärischen Laufbahn dennoch abgewinnen: «Während der Führungsausbildung in der Schweizer Armee müssen junge Menschen viel Verantwortung übernehmen und lernen, mit Druck umzugehen. Diese Erfahrungen sind im beruflichen Umfeld sicherlich wertvoll.»